

关于国内股份制商业银行建设个人理财中心之探讨

张 华

(厦门大学财政金融学院, 福建 厦门 350003)

摘 要: 发展个人理财业务是国内股份制商业银行转变经营模式、提高盈利水平的必然选择, 设立个人理财中心是实现个人理财业务专业化经营的重要途径。本文通过对个人理财中心构建模式的探讨, 为国内股份制商业银行建设个人理财中心提供参考。

关键词: 股份制商业银行; 个人理财中心; 构建模式

个人理财中心作为对中高端个人客户提供个性化、专业化理财服务的专门机构, 其建设具有重要意义, 有利于零售银行业务发展重点由个人负债业务向中间业务转变; 有利于零售银行业务市场营销由以产品为导向向以客户为导向转变; 有利于零售银行业务由粗放型经营向集约化经营转变。

一、国内个人理财中心建设的基本情况

目前, 国内个人理财业务的发展和个人理财中心的建设均处于初级阶段。只有外资银行和为数很少的中资银行在其重点发展区域的个人理财中心属于完整意义上的个人理财中心, 提供专业理财服务。其余个人理财中心更多的只能提供一些简单的业务咨询、产品销售服务, 有些甚至只停留在简单的概念上, 市场格局并未完全形成。概括起来, 国内个人理财中心可归纳为三类:

(一) 概念型个人理财中心

该类型个人理财中心类似于客户服务中心, 一般只受理银行业务咨询和投诉, 不具备理财功能。

(二) 基础型个人理财中心

该类型个人理财中心可为客户提供简单的理财咨询服务和基础性、一般性理财产品的推介和销售等。市场上大部分的个人理财中心属于该种模式。

(三) 全能型个人理财中心

该类型个人理财中心, 功能完整, 设施齐全、服务专业。中心为高端客户配备理财顾问提供“一对一”服务, 根据客户的理财目标、风险承受能力及偏好提供理财建议, 设计理财方案, 并配有炒汇、炒股

的相关设备。外资银行的个人理财中心和中国工商银行的部分个人理财中心属于该种模式。

二、国内股份制商业银行构建实体性个人理财中心的基本构想

(一) 个人理财中心的发展定位

根据“重点突破、区域统筹、分步实施”的原则设立个人理财中心, 并最终建立以个人理财中心为依托, 以个人理财品牌为切入点, 以特色产品为支撑, 以传统柜台、客户服务中心、网上银行以及呼叫中心为补充的个人理财业务基本格局。

(二) 构建模式介绍及选择

现阶段国内理财业务的竞争, 已不再停留在概念上。因此笔者对概念型个人理财中心不作过多介绍, 也建议国内股份制商业银行不必将概念型个人理财中心作为首选。

1. 基础型个人理财中心

(1) 机构设置: 基础型个人理财中心一般可设在支行内或附近, 人员编制、管理、考核均在支行。作为支行的科室, 对支行行长负责, 并接受分行零售银行部管理。一般可根据银行实际情况配备 3 名以上的专职个人客户经理。

其主要职责为: ① 负责客户信息收集、客户细分及分类管理。② 拓展个人高端客户。③ 对高端客户提供基本的理财服务, 包括: 理财产品咨询、推介和销售, 还包括银行产品如存款、贷款、信用卡、外汇实盘买卖、本外币外汇理财产品以及代理销售的产品如国债、基金、保险等。④ 客户财务管理即通过给客户

邮寄月结单,或通过短信平台的帐户通知功能,为客户提供清晰的财务状况。

(2) 服务渠道:基础型个人理财中心以发展和维护个人高端客户,销售理财产品为主要任务,主要的服务渠道包括:① 专有柜台。基础型个人理财中心所在支行必须设置“VIP窗口”,即为个人高端客户提供服务的专有柜台,免去排队久候的烦恼② 销售队伍。基础型个人理财中心的销售队伍主要由理财中心的专职个人客户经理和支行其他兼职客户经理组成③ 自助渠道。简单的日常理财如存、取款及查询服务等可通过大堂经理引导和培养个人客户借助自助理财渠道完成。自助理财渠道包括电话银行、网上银行、自助柜员机等。

(3) 根据相对独立性和方便性的原则,对个人理财中心实行标准化建设。标准化的内容主要包括:① 贵宾服务区。配备点钞机、沙发、茶几、饮水器和各种金融杂志等基本服务设施,供VIP客户休息。还可以作为举办投资知识讲座、举办各种沙龙的区域。贵宾服务区设置若干半开放式工作室为高端客户提供面对面的服务。② 自助银行区。安置存款机、取款机、票据补登机等自助机具,将个人客户的经常性业务如存取款业务、代缴费业务等引至自助服务区,借此节

约成本并提高效率。③ 中介服务区。条件较好的支行,可以引入评估、保险、公证等中介机构到个人理财中心,以“网络互联、产品互动、服务互补”的形式为客户提供“一站式”的服务。中介服务区可以以反租的形式存在于个人理财中心的物理网点,定期、轮流进场,以增加租金收入和代理中介机构相关业务的佣金收入。从成本原则出发,基础型个人理财中心一般不宜新建,可以对符合条件的网点进行改造,或在楼上增设贵宾服务区。贵宾服务区使用面积应至少为100—200平方米。

(4) 投入产出分析

为便于分析,笔者作如下假设:① 人工费用由薪金收入和培训费用两部分构成② 中心改造费用包括装修费用和购置自助存款机、票据补登机、基本服务设备的费用③ 软件费用用于购买、开发和维护个人理财业务系统,约需1200万人民币,采用平均分摊法在第一年设立的30家理财中心摊销。④ 客户发展计划,按照一个个人客户经理每年发展100—150个高端个人客户计算⑤ 目前一年期储蓄存款平均成本2.25%,5年以上的个人住房贷款利率为5.31%,利差收入比假定为3%。⑥ 根据国内目前中间业务收费项目及收费标准,假定手续费费率平均为0.25%。

项 目		第 一 年	以 后 各 年 度
成本分析	人力资源 (人)	3	3
	薪金收入 (万元/年)	10	10
	培训费用 (万元/年)	3	1
	计	39	33
	办公费用 (万元)	50	50
	中心改造费用 (万元)	70	0
	营销费用 (万元)	40	30
	IT 建设费用 (万元)	40	40
小 计 (万元)		239	153
收益分析	新增高端个人客户数量 (人)	400	400
	平均个人金融资产 (万元)	100	120
	新增个人高端客户资产总额 (万元)	40000	60000
	中间业务手续费收入 (万元)	100	150
	利息收入	1200	1800
小 计 (万元)		1300	1950
利润总额 (万元)		961	1797

2 全能型个人理财中心

(1) 机构设置: 全能型个人理财中心作为分行机构设置, 人员编制、管理、考核均在分行。作为分行的特殊部门, 直接对分行行长负责, 接受总行零售银行部管理。分别配备 3 名以上专职个人客户经理和 3 名以上高素质理财规划师。

全能型个人理财中心除具有基础型个人理财中心的全部职能外, 同时还具有① 产品管理职能。根据市场发展和客户需求, 组合已有产品、创新新产品, 在总行批准后向市场销售。具体包括创新产品、评估产品、完善产品。② 理财规划职能。为中高端客户量身定作证券投资、房地产投资、教育投资、保险、退休计划, 并代理操作、跟踪、评估理财绩效, 并不断修正方案。

(2) 理财渠道: 全能型个人理财中心以为个人高端客户提供全方位的理财服务为宗旨。其理财渠道不仅包括专有柜台、理财产品的销售队伍和自助理财渠道, 同时还包括一支高素质、高水平的理财顾问团体。理财顾问团体由外聘专家和银行培养的理财规划师组成。银行理财规划师可在优秀的专职个人客户经理中产生。

(3) 根据独立性、私密性、方便性和尊贵性的原则, 对个人理财中心实行标准化建设, 标准化的内容主要包括: ① 理财规划区。在公共区域配备点钞机、沙发、茶几、饮水器和各种金融杂志等基本服务设施, 安装联网的中文电脑终端和清晰的显示屏, 即时显示深沪股市行情、个人外汇买卖即时行情, 供 V IP 客户

休息和学习, 还可以聘请有关专家在此举办投资知识讲座, 并为 V IP 客户举办理论沙龙等。在封闭式理财规划室由银行理财规划师为高端客户提供面对面的、一对一的理财服务。② 自助银行区。③ 中介服务区。④ 传统柜台。为个人客户提供日常结算、交易服务。

全能型个人理财中心一般应新建或对符合条件的网点进行改造建设, 以设在大厦高层为最宜。并以理财规划区为中心发散式设置, 可分布同一楼层, 也可分布多个楼层。整个中心可使用面积至少 500—600m², 理财规划区分隔 5—10 个理财规划室。

(4) 投入产出分析为便于分析, 笔者作如下假设: ① 人工费用由员工的薪金收入、培训费用以及顾问费用三部分构成。② 中心改造费用包括租金支出、装修费用和购置自助存款机、票据补登机、行情显示屏、基本服务设备的费用。③ 软件费用用于购买、开发和维护个人理财业务系统, 约需 1200 万人民币, 采用平均分摊法在第一年设立的 30 家理财中心摊销。④ 客户发展计划, 每个个人客户经理每年发展 100—150 个高端个人客户, 每个理财规划师每年发展 150—250 个高端个人客户计算。⑤ 目前一年期储蓄存款平均成本 2.25%, 5 年以上的个人住房贷款利率为 5.31%, 利差收入比假定为 3%。⑥ 根据国内目前中间业务收费项目及收费标准, 假定手续费费率平均为 0.25%。⑦ 理财规划书收费起点为 200 元, 根据劳动量酌情增加, 上限为 5000 元。⑧ 理财规划书制定数量预测: 第一年 2000 份; 以后年度以 100% 速度增加。

项 目		第 一 年	以 后 各 年 度
成 本 分 析	个人客户经理数量 (人)	3	3
	每人的薪金收入 (万元/年)	10	10
	每人的培训费用 (万元/年)	3	1
	计	39	33
	理财规划师数量 (人)	3	3
	薪金收入 (万元/年)	15	18
	培训费用 (万元/年)	5	2
	计	60	60
	理财顾问数量 (人)	3	1
	顾问费	10	10
	计	30	10
	人力资源费用小计	129	103
	办公费用 (万元)	100	100
	中心改造费用 (万元)	200	0
	营销费用 (万元)	100	60
	IT 建设费用 (万元)	40	0

小 计 (万元)		569	263
收益 分 析	新增高端个人客户数量 (人)	1100	1500
	平均个人金融资产 (万元)	100	120
	新增个人高端客户资产总额 (万元)	110000	180000
	中间业务手续费收入 (万元)	275	450
	利息收入	3300	5400
	理财规划书手续费	2	5
小 计 (万元)		3577	5855
利润总额 (万元)		3008	5592

3 模式选择:

第一步, 用 1 年的时间在重点区域设立 10 家左右的全能型个人理财中心, 20 家基础型个人理财中心; 第二步, 用 2 年的时间在全国范围内建设全能型个人理财中心 30 家, 基础型个人理财中心 80 家; 第三步, 用 5 年的时间建设全能型个人理财中心 100 家, 基础型个人理财中心 60 家

(三) 个人理财中心的管理体制

1 目标责任制管理 目标责任制管理是以目标责任书为载体, 自下而上, 由个人客户经理和理财规划师自觉认定经营目标的行为。目标责任书的执行情况用于衡量个人理财中心经营业绩

2 综合计划管理 综合计划管理是通过下达综合指标计划实现的自上而下的管理。综合计划的完成情况作为衡量个人理财中心经营业绩的标尺

(四) 个人客户经理 (包括理财规划师) 的薪酬体制

1 低底薪、高佣金的收入机制 个人理财中心的人员收入主要由基本收入和佣金收入构成。基本收入一般较低, 佣金收入根据中间业务的返佣水平的一定比例来支付。

2 先预提、后核算的费用机制 给予个人客户经理和理财规划师一定的营销费用。营销费用可预提, 根据指标完成情况在下季度考核中进行实际核算

3 定期性、多等级的晋升机制 在个人客户经理和理财规划师之间, 设立若干等级, 在固定时间周期对个人客户经理的表现进行评定后给予晋升机会。以此营造积极、竞争的工作氛围。

4 制度化、高标准的培训机制 建立长期性的业务培训机制, 每年对个人客户经理进行至少两次以上的业务培训和技能培训。在国内具有 CFP 的资格认证后, 要求持证上岗。

三、个人理财中心的配套工程

个人理财中心的设立、运作和发展并不是独立的, 而是涉及到很多方面的复杂的系统工程, 必须配套作好宣传营销、队伍建设、技术支持等有关工作。

(一) V I 标准 个人理财中心应在个人理财业务统一品牌的宣传带动下加强形象宣传, 并努力打造个人理财中心的标准化。国内股份制商业银行个人理财中心应保持完全一致的对外形象, 包括理财宣传统一品牌、理财中心统一名称、硬件设施统一标准、功能区划统一分布、装修设计统一风格、理财人员统一着装、理财服务统一内容、全国各地统一礼遇等。

(二) 系统支持 个人理财服务必须以相对完备的个人客户信息资料库为基础, 因此尽快建立个人理财规划系统必不可少。个人理财规划系统是理财人员的工作平台, 其主要功能为进行个人客户关系管理和制定理财规划。

(三) 制度建设 完善的制度规范是个人理财中心顺利运作的保障。应制定《个人 V IP 客户管理办法》及《V IP 客户服务规范》, 完善贵宾客户的服务内容; 制定个人理财中心的管理制度, 集中统一进行服务质量的规范和管理; 制定和实施上岗资格考核制度, 对理财人员进行科学、规范管理。

(四) 聘请专家顾问 专家顾问团队包括银行内外各方面专家。行外专家主要通过聘请方式, 由与银行进行战略合作的证券公司、基金公司、保险公司、外汇资讯公司等领域的知名专家组成。专家顾问, 可以为中高端个人客户提供专业化的金融咨询服务和投资理财指导。

(五) 打造一批理财经理 通过高规格的系统的培训, 打造一支掌握全面的专业知识、具备出色的沟通能力并熟知有关职业道德标准的理财专业队伍。理财经理的业务培训应以银行总行培训为主, 分行培训为辅。总行培训采取聘请专家集中授课、视频培训、实地指导和指定教材自行学习相结合等方式。

责任编辑: 陈永秀